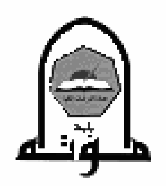


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

إدارة الأزمات في الشركات الإستخراجية الأردنية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على مستويات الجاهزية: من وجهة نظر العاملين

إعداد الطالب
أيمن سليمان القطاونة

اشراف
الدكتور خالد يوسف الزعبي

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة

جامعة مؤتة ، 2005

Abstract

Crisis Management in Mining and Quarrying corporations and The effect of some administrative and demographic Changes on the level of readiness.

Aymn sulieman AL- Qatawneh
MuTah University, 2005
The aim of this study was to explore the effect of some administrative and demographic variables on the level of readiness of crisis management within the context of Jordanian mining and quarrying sector. In particular, the study focuses on investigation of three organizational factors including pre-planning, transparency and coordination and their relationships with crisis management. Factors that hinder the effectiveness of crisis management were also explored. The focus of the study was informed by the scarcity of the available literature concerning crisis management within the context of the study.

To achieve the aim of the study, a quantitative methodology was used. This involved the use of survey method to collect the data supported by the use of secondary research, which enhanced the development of the research hypotheses as well as the interpretation of its outcomes. A randomly selected sample was selected from the research context. 786 participants have been selected. A special questionnaire was developed based on an extensive review of the literature. Different measurements were used to collect the necessary data.

The findings of the study indicated a significant relationship between the three organizational factors and level of readiness for the crisis management. Additionally, a significant relationship was found between the hindrance factors (organizational, human, information, and communication) on the one hand and crisis effect on the other hand.
The study recommended the following

الفصل الأول

خلفية المشكلة وأهميتها

1.1 المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة أزمات متوالية تهدد بقائها واستمرارها نتيجة للتغيرات السريعة والمفاجئة في بيئة أعمالها، والتي تعود لأسباب مختلفة. منها

السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذه الأزمات تختلف في شدة تأثيرها ودرجة تكرار حدوثها، وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات، فإن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة لها والتي تتطلب أسلوب معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن جميع الأزمات باختلاف أنواعها تخضع لمعايير عامة مشتركة، من حيث الإعداد لمواجهتها أو التخفيف من الآثار السلبية المصاحبة لها، والعمل على تحويل آثارها لصالح المنظمة، وقد تتفاقم النتائج التي تخلفها الأزمات فيما تحدثه من تغيرات مهمة سواء كان ذلك في المجتمعات المتقدمة أو النامية، بل أن الأزمات التي تنتاب المجتمعات النامية، تكون إفرازاتها أشد عمقاً وأقوى تأثيراً نتيجة ضحالة المعرفة لدى متخذي القرار في كيفية إرساء إدارة متميزة للتصدي للأزمة التي تعصف بين الحين والآخر بالكيان القائم. ولذلك ازداد اهتمام المفكرين بالأزمات من أجل تلافيها أو الإقلال والحد من خطورتها عند حدوثها بالفعل. ولضرورة استمرار الحياة، وضرورة استمرار عمل المنظمات كمصدر رزق لعمالها، ولأهمية السلع والخدمات التي تقدمها لمواطنيها، فلا بد من الاستعداد للأزمات ويكون ذلك من خلال الوعي بالأزمات والأساليب الوقائية والعلاجية لها، ويتم ذلك من خلال تدريب الكوادر البشرية، وتشكيل فرق عمل، وتوفير نظم اتصال فعالة، وتوفير عنصر الشفافية في المعلومات. وبذلك نكون قد أسهمنا في منع حدوث الأزمة أو التقليل من الآثار الناجمة عنها، فاتخاذ الحيطة والحذر في تأسيس المنظمات وإدارتها بالأسلوب العلمي، وتوخي حدوث الأزمات وإعداد العدة لتلافيها أو الحد من مخاطرها لا يتعارض بشكل مع الإيمان الكامل بقضاء ا وقدره.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على أهمية وعي العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية بالأساليب الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمة، وذلك لما لها من اثر على مستوى الفاعلية نحو تحقيق الأهداف التي يصبو لها هذا القطاع، ولما يقدمه من سلع ضرورية تعد رائداً للاقتصاد الوطني، وتعزيز الدخل القومي.

2.1 مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف قطاعاتها لأزمات عديدة تهدد بقائها واستمرارها نتيجة للتغيرات السريعة والمفاجئة في بيئة أعمالها، ويعتبر قطاع الصناعات الاستخراجية من القطاعات الداعمة للاقتصاد الوطني والرافدة له بالعملات الصعبة لما يصدره من سلع للخارج.

كما يسهم قطاع الصناعات الاستخراجية في بلد يعاني من ارتفاع نسبة البطالة، في الحد منها من خلال استيعاب الأيدي العاملة .

وتكمن مشكلة الدراسة، في مدى وعي العاملين بإدارة الأزمات في الأساليب الوقائية والعلاجية ،ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية، (التخطيط المسبق، التنسيق، الشفافية) وعلاقتها في شدة تأثير الأزمات وتحديد مستويات الجاهزية .

لذا تعتبر عملية مواجهة الأزمات، في هذا القطاع أمراً في غاية الأهمية، وذلك لتحقيق التقدم والازدهار للاقتصاد الوطني المنشود، وكذلك لما يواجه هذا القطاع من منافسات شديدة في ظل التجارة العالمية.

3.1 أهداف الدراسة :

تهدف الدارسة إلى :

أ. التعرف على مدى وعي العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية، بالأساليب الوقائية لإدارة الأزمات.

ب. التعرف على مدى وعي العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية. بالأساليب العلاجية لإدارة الأزمات.

ج. التعرف على معوقات إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية .

د. التعرف على أثر التخطيط المسبق في إدارة الأزمات.

هـ. التعرف على اثر الشفافية في إدارة الأزمات .

و. التعرف على أثر التنسيق في إدارة الأزمات .

4.1 أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها، لما لقطاع الصناعات الاستخراجية أهمية بالغة في دعم الاقتصاد الوطني بالعملات الصعبة، لما يصدره من منتجات للسوق الخارجية، كذلك العمل على استيعاب الأيدي العاملة في ظل ظروف بلد يعاني من ارتفاع نسبة البطالة .

1. تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها للأساليب الوقائية، والعلاجية، في إدارة الأزمات لقطاع الصناعات الاستخراجية، في ظل الظروف البيئية سريعة التغير، والمنافسة الشديدة، واتفاقيات التجارة الدولية .
2. كما تكمن أهمية هذه الدراسة، من خلال التأمل في مساهمة نتائج الدراسة بمساعدة الشركات الاستخراجية من الجانب العملي، وذلك من خلال تناولها أثر التخطيط المسبق، الشفافية، التنسيق على إدارة الأزمات حيث أنها الدراسة الوحيدة التي ستتناول تلك الأبعاد، حسب علم الباحث.
3. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها، من وجود توجهات حثيثة، من قبل الحكومات المتعاقبة نحو خصخصة هذا القطاع، مما يظهر الحاجة إلى إدارة الأزمات تجنباً لحدوثها أو العمل على تخفيف الآثار الناجمة فيما لو حدثت فعلاً، لضمان جدواها واستمرار بقائها .

5.1 أسئلة الدراسة :

1. ما مدى وعي العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية بالأساليب الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمات؟
2. ما مدى وعي العاملين بشدة تأثير الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية؟
3. ما هي معوقات إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية.

4. ما هي تصورات العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية لمستويات الجاهزية في التعامل مع الأزمات؟
5. ما هي تصورات العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية لدور المتغيرات التنظيمية(التخطيط المسبق، الشفافية، التنسيق) في التعامل مع الأزمات.

6.1 فرضيات الدراسة :

1. لا توجد علاقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات المستقلة (حجم المنظمة،عمر المنظمـة، الخبـرات الـسابقة للعاملين) ومدى الجاهزية لإدارة الأزمات
2. هناك ميل للاستعداد الوقائي في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية أكثر من الاستعداد العلاجي في إدارة الأزمات .
3. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية منفردة ومجتمعة (التخطيط المسبق، الشفافية، التنسيق) ومستويات الجاهزية في التعامل مع الازمات.
4. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية بين المعوقات (التنظيمية، الإنسانية، المعلومات والاتصالات) وشدة تأثير الأزمات في الشركات قيد البحث .

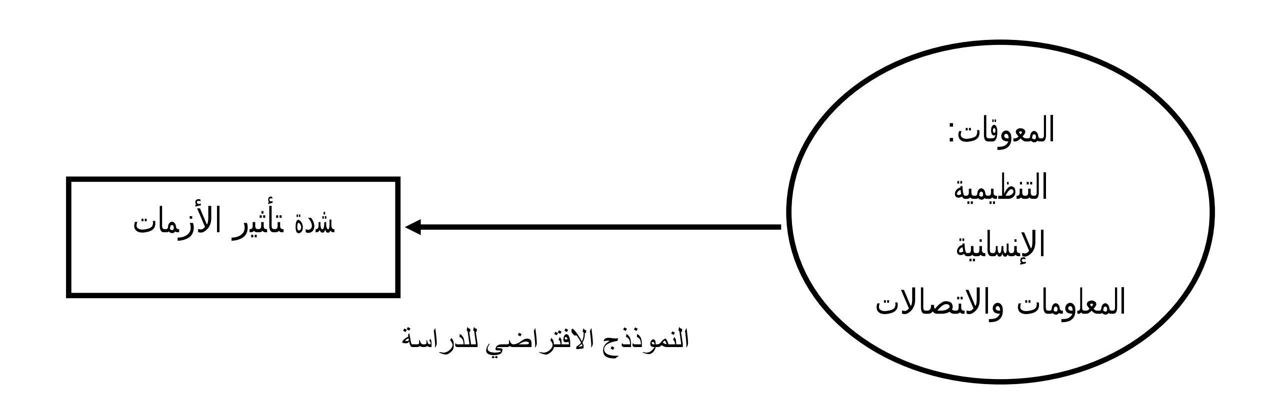
المتغيرات المستقلة **المتغيرات التابعة**

المتغيرات
الديمغرافية:
حجم المنظمة

الاستعداد الوقائي
الاستعداد لعلاجي

المتغيرات التنظيمية:
التخطيط المسبق،
التنسيق والشفافيه
الشفافية

مستويات الجاهزية:
- مرحلة الانذار المبكر
- مرحلة الاستعداد والوقاية
- مرحلة احتواء الاضرار
- مرحلة استعادة النشاط
- مرحلة التعلم



النموذج الافتراضي للدراسة

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري

مفهوم الأزمة(Crisis Concept).

الأزمة من المصطلحات المستحدثة رغم كونها موجودة منذ بدء الخليقة، وهناك مفاهيم عديدة للأزمة تختلف باختلاف وجهات النظر لأبعادها اللانهائية، مما يجعل مفهوم الازمة مفهوماً مطاطاً .

ويعرفها(هلال،1996) بأنها " نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التـأثيرات، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديـداً صـريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه ".

والأزمة هي كل ما لا يمكن توقعه، أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تهدد وتؤثر على بقاء الناس ومنظمات الأعمـال، أو تلـوث البيئـة والحيـاة الطبيعيـة (أبو قحف،1999).

أما(عليوه، 2000) فيعرف الأزمة على "أنها موقف، أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة وعنف ومدته الزمنية قصيرة ".

ويؤكد (فتحي،2001) على أن الأزمة "هي موقف يشكل تهديداً أساسيا لقيم صانع القرار ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية ".

وهناك من يعرف الأزمة بأنها تأثيرات حادث معين تخطت حدوث الحادث لتؤثر على النظام ككل، وتشكل تهديداً لمستقبل المنظمة، وتهدد الخطط التي تقوم عليها(عباس،2004).

أما ليتل جون(Little John:1993) فيعرف الأزمة بأنها " تغيير نسبي يعتمد على رؤية الأفراد وحاجاتهم المتعلقة بالأوضاع السائدة في المنظمة، وهو غير موضوعي بأخذ معناه من إدراك الموقف، أو الوضع أو الحالة، ومن ثم تستطيع المنظمة أن تميز حدث ما، بأنه أزمة إذا كان الحدث له علاقة مباشرة في تحقيق الأهداف".

ويرى شيرفا ستافا(Shirva Stava :1993) بأنها حالة تميز بالقرارات الخطيرة والمصيرية، ويحدث إعادة هيكلة النظم بشكل كامل علاوة على ما يخلفه من أثار واسعة.

اما ديروفسكي ودراغو (Dubnovski,Drago ،2004) فيعرف الأزمة بأنها حالة حرجة غير مفضلة، وغير مرغوبة، وقصيرة يعود اسبابها الى امور داخلية، والتي بشكل مباشر تهدد الوجود، او بقاء ونمو المنظمة لفترة أطول.

ويرى(Reynolds, Seeger ,2005) أن الأزمة هي حالة عدم تأكد وموقف فوضوي.

أما الباحث فيعرف الأزمة على أنها (موقف، أو حالة يواجهها التنظيم تاركة أثاراً ايجابية أو سلبية، قد تؤدي لخروج التنظيم من مجال المنافسة، أو القدرة على البقاء والاستمرار).

كما ويعاني مفهوم الأزمة، كسائر مفاهيم العلوم الاجتماعية الأخرى من تداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، وفي هذا الصدد، يمكن القول ان هناك تداخلاً قوياً بين مفهوم الأزمة من ناحية، والمفاهيم الشائعة التي تتشابه معها في بعض خصائصها،ولكنها ليست الأزمة بمفهومها الإداري. ومثال ذلك المصطلحات(الكارثة، المشكلة، الصراع، التهديد، النزاع، الحادث).

1- الكارثة: هي حادثة محددة زماناً ومكاناً ينتج عنها تعرض مجتمع بأكمله أو جزء منه إلى أخطار شديدة مادية وخسائر تؤثر على البناء الاجتماعي بإرباك حياته وتوقف المستلزمات الضرورية لاستمراره(مهنا،2004).

2- المشكلة:هي عبارة عن وضع صعب يؤدي إلى عدم القدرة على إنجاز ما يراد إنجازه فعلاً(fink :1986) .

3-النزاع: يعبر عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظروف أو في المضمون فالنزاع لا يمثل أزمة في حد ذاته ولكنه يعبر عنها أو يكون باعثاً لها(الخضيري،1990).

4- الصراع: "حدوث شئ يترتب عليه تعرض الهيكل المركزي للخلل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام أي يدور حول التعارض في المصالح بين طرفين أو أكثر" (فتحي،2001).

5- الحادث: هو "خلل أو تعارض لما هو مخطط له فالأزمة هي الآثار المترتبة على هذا الخلل" (فتحي،2001).

6- التهديد : "هي الأفعال التي تصدر من فرد أو من مجموعة من الأفراد أو من نظام معين سواء بالإشارة أو القول أو العمل من اجل الاستجابة لمطالب أو شروط يسعى الطرف الأول لتحقيقها من الطرف الثاني مع الإشارة باستخدام القوة عند عدم الاستجابة للمطالب" (مهنا،2004).

2.2 أسباب نشوء الأزمة:

تعبر الأزمة في مضمونها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل قد يكون بسبب قلة الخبرة، أو عدم الاهتمام بالشواهد التي تشير إلى حدوث أزمة، أو كليهما معاً.

وهناك فرق بين المشكلة، والأزمة، فالمشكلة أمر يواجه كثيراً متخذ القـرار وهي تنجم عن أخطاء يتم ارتكابها، ولا بد من تصحيحها. أما الأزمات، فهي أمـر صعب وحاد يصعب مواجهته، وهي تنجم عن أخطاء لا يمكن التساهل بها بسبب ما تتركه من أثار سلبية تجعل الكيان الإداري يعاني منها لفتـرات طويلـة. وللأزمـة مقومات ومظاهر تدل عليها، بل إن لكل أزمة هـدف وافـرازات وحـدوث هـذه

المقــدمات شــاهد علــى إحــداث تغيــرات وافــرازات قادمــة فــي الوقــت المنظور(الخضيري،1990).

وهناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمة نجملها على النحو الأتي(فتحي،2001):

1- سوء الفهم وهو نقص في المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى التسرع في إصدار قرار ما، أو الحكم على أمر ما، قبل أن تتبين حقيقته.
2- سوء الإدراك ويمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها،والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا ما كان الإدراك غير سليم، أو نجم عن تداخل في الرؤية، فانه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي قرره القائد للكيان الإداري.
3- سوء التقدير والتقويم والتفاؤل الخاطئ، وهي من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وتنشأ من خلال،(Bad estimating & False Eva luation).

جانبين:(الهوراي،1998)

أ- المغالاة والإفراط والثقة الزائدة مثل مواجهة طرف آخر مع العلم مسبقاً بعدم القدرة على المواجهة.

ب- سوء تقدير قوة الطرف الآخر، والاستخفاف به، والتقليل من شأنه، مثل تهاون طرف لطرف آخر مع العلم أن الأخير يمتلك القوة والطرف الأول يدعي بقدرته على المواجهة والتقليل من شأن قوة الطرف الثاني.

4- الفوضوية غير الرشيدة، وهنا تكون الأزمة مدمرة، وتكون الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يمليه الموقف دون تخطيط مسبق.
5- التآمر والابتزاز: التآمر على متخذ القرار، وإيقاعه تحت ضغوط مختلفة، قد تدفعه نحو أزمة ما، وكذلك الرغبة في الابتزاز من خلال استغلال تصرفات خاطئة سبق وان قام بها متخذ القرار، سواء كانت سرية، أو

معروفة لدى عدد قليل من الأفراد لإجباره على تصرف أكثر خطأ واشد ضرراً.

6- القنوط واليأس والإحباط : بسبب فقدان الرغبة والدافع عن العمل والتطوير أو بسبب انفصال مصلحة الفرد عن مصلحة التنظيم.

7- الشائعات يتم إطلاق الشائعات بشكل معين بعد توظيفها وأحاطتها بهالة من المعلومات غير الصحيحة والمضللة، ويكون إعلانها في توقيت معين، وبيئة محيطة تم إعدادها بشكل معين، من خلال استغلال حدث معين، لتنفجر الأزمة.(الخضري،1990)

8- استعراض القوة: مثل توبيخ الرئيس للمرؤوس أمام زملائه.

9- الاخطاء البشرية، مثل التراخي، وعدم الدافعية، وعدم الاهتمـام بالعمـل، والمحاباة.

10- الفشل في تحديد العلاقة بين المتغيرات، وذلك عند عدم تفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة، فإن هذا يساعد على حدوث الأزمة، مثل تجاهل المعلومات المتاحة، لأنها لا تتفق وتفكير متخذ القرار، فيتبع ما يحلو له إتباعه.

11 - تشويه المعلومات، وذلك من خلال التركيز على المعلومات التي يحتاجها الفرد، أو الدائرة، ورفض وتجاهل أي معلومات أخرى.

12- تعارض الأهداف ويحدث هذا من خلال، اختلاف الرؤية، والطموحات بين متخذ القرار ومنفذه المستفيد منه، التي لها علاقة بالأزمة وهم على النحو الآتي:

أ- صانع القرار وهو الفرد الذي يقوم بإعداد، وتجميع وتحليل البيانات والمعلومات المختلفة.

ب- متخذ القرار وهو الفرد الذي بيده السلطة في اتخاذ القرار وفقاً للهيكل التنظيمي للكيان الإداري ، وهو المسؤول عن سلامة هذا القرار.

ج- منفذ القرار: وهو الفرد المناط به عملية القيام بالإجراءات التنفيذية اللازمة لوضع القرار المتخذ موضع التنفيذ.

د- المستفيد من القرار: وهو الفرد الذي طبق عليه القرار، ويمثل الأغلبية التي تحيط بالكيان الإداري.

13- أسباب إدارية وتتمثل في:

أ-السياسات المالية الخاطئة كارتفاع التكاليف وضعف الرقابة

ب-السياسات التسويقية غير المناسبة مثل تغير الطلب بالارتفاع أو الانخفاض وضعف وتراجع الجهود التسويقية.

ج-سياسات استراتيجية مثل ضعف الاتصالات الإدارية، عدم التخطيط، الإدارة العشوائية ،أو المتسلطة.

د-سياسات الأفراد الخاطئة مثل عدم التوظيف الصحيح، منع التفويض، عدم وضوح المهمات للإفراد. (عليوه،2001)

ويرى، (الرازم،1995) ان من أسباب نشوء الأزمات يعود الى عوامل تحـصل بسوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير والتقييم، الإدارة العشوائية، اليأس والإحباط، الإشاعات، استعراض القوة،الأخطاء البشرية وتعارض الأهداف والمصالح ، ما بين صانع القرار، ومتخذ القرار، ومنفذ القرار والمستفيد من القرار.

3.2 خصائص الأزمة:

رغم اختلاف الباحثين في تعريفهم لمفهوم الأزمة، إلا أن غالبيتهم يتفق على أن الأزمة، هي موقف يتسم بالخصائص الآتية:(عليوه، 1997).

1- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها.
2- المفاجئة واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى الكيان الإداري.
3- نقص المعلومات وعدم دقتها.
4- الأزمة تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتسارعة.

5- إن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة، وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.

6- إن مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والامكانات وحث توظيفها في إطار ومناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات والتنسيق والفهم.

ومن خلال ما تقدم، تظهر التحديات التي تواجهها إدارة الأزمات، لذلك لا بد من التخطيط المسبق، والتنسيق، والشفافية، من اجل التفاعل الإيجابي مع الأحداث وتخفيف الآثار السلبية المترتبة عليها.

ويضيف (مهنا،2004) خصائص أخرى للأزمة وهي:

1- أنها تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة

2- التهديد للمصالح وهي إجراءات تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو نظام معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من اجل الاستجابة لمطالب يسعى طرف إلى تحقيقها من قبل طرف آخر.

3- ضيق الوقت فالحدث لا يتيح وقتاً كافياً للرد كما ويضيف(christine & Mittroff.1993) انها تتطلب اهتماماً فورياً واتخاذ إجراءات سريعة.

4- كما ويؤكد ديروفسكي(Dubrovski,2004) على ان سلوك وعمل المنظمة في حالة الأزمة يختلف عنه في الظروف العادية(بدون وجود أزمة) أو أثناء فترة النمو المخطط له لذا فإن الإجراءات والأساليب المستخدمة من قبل الإدارة يجب أن تختلف عن إجراءات إدارة الأزمة.

4.2 إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

إدارة الأزمات، والإدارة بالأزمات، هذان المصطلحان يتم الخلط بينهما في كثير من المواقع، في حين ان هناك فرق بينهما، وهذا الفرق يتجلى من خلال المعرفة الدقيقة لمفهوم كل من هذين المصطلحين، حيث ان المقصود بإدارة الأزمات هو استخدام الأساليب العلمية للتخلص من الآثار الازموية التي تعصف بالكيان

الإداري.

(الخضيري،1990).

كما ويرى أخرون ان إدارة الأزمة لها مفهوم مزدوج، الأول يعني ان إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، أو سحب المنتجات من الأسواق، كما ويمكن ان تكون هذه الأزمات خارج سيطرة البشر، أو ان الأفراد غير قادرين على عمل أي إجراء حيال هذه الأحداث. مثل سقوط الطائرات. أما المفهوم الثاني، إلى إدارة الأزمة هي القدرة على إدارة التنظيم، أو الكيان الإداري قبل وأثناء حدوث الأزمة، وهذا المفهوم يتطلب وجود نظام لهذا الغرض، وهذا النظام، يتطلب وجود غرفة عمليات، ووسائل اتصال، وفريق مدرب وكيفية التعامل مع الجمهور الخارجي (أبو قحف،1999).

وأن الإجراءات والأساليب المستخدمة من قبل الإدارة، يجب ان تختلف عن إجراءات إدارة الأزمة.

فالادارة بالازمة تستخدم فيها الأساليب العلمية، ولكنها بعيدة كل البعد عن الأخلاقيات العلمية، حيث تعتمد الإدارة بالأزمات، على صناعة الأزمات بصورة حقيقية، أو مفتعلة. ويكون الهدف من استخدام إسلوب الإدارة بالأزمات، تحقيق هدف، أو أكثر من الأهداف التالية:

أ- وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل حيث ان الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها، وتطغى الأزمة المفتعلة على المشاكل السابقة.

ب- السعي إلى الهيمنة والسيطرة على بعض المواقع.

ج- لفت نظر الرأي العام، أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية.

د- الخروج من أزمات مزمنة.

ه-منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق النجاح(هلال،1996).

والأزمة المصطنعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، واهم مواصـفاتها، هـي الإعداد المبكر، تهيئة المسرح الازموي، وتوزيع الادوار على قوى صنع الأزمـة،

واختيار التوقيت المناسب لتفجيرهـا، وإيجـاد المبـرر والذريعـة لهـذا التفجيـر (الخضيري، 1990).

فأسلوب الإدارة بالأزمات تتبعه التنظيمات الادارية القائمة،وحتى ان الدول الكبرى تقوم بتطبيقها. وقد يكون للازمة المصنعة، طابع ايجابي مثل الأزمة الناجحة التي صنعتها نقابة تضامن هولندا بزعامة (ليخ فاليسا) زعيم النقابة آنذاك لتفتح بوابة الإصلاح الاقتصادي والديموقراطي في بولندا .

وقد تخرج الأزمة المصنعة ،عن نطاق السيطرة، وذلك كما حدث بالأزمة التي سببها الرئيس الأرجنتيني، عند إشعال حرب جزر الفوكلاند، ومحاولته الخروج من الأزمة الاقتصادية بافتعال أزمة خارجية يستعيد بها الجزر إلى سيطرة الأرجنتين. مما ترتب على ذلك، تفاقم الوضع المعيشي في الأرجنتين بعد انتهاء الحرب باستعادة بريطانيا للجزر، واندلاع المظاهرات، والاضطرابات في الأرجنتين، وتقديم الرئيس الأرجنتيني إلى المحاكمة .(الخضيري،1990).

5.2 تصنيف الأزمات:

هناك معايير مختلفة ومتعددة لتصنيف الأزمات منها:

1- مرحلة التكوين: مرحلة ميلاد الأزمة، مرحلة نمو واتساع الأزمة ، مرحلة انحسار وتقلص الأزمة، مرحلة اختفاء الأزمة.
2- التكرار: متكررة، غير متكررة.
3- العمق: أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير، أزمات عميقة جوهرية هيكلية التأثير.
4- الشدة والمعالجة: أزمات تهدد الكيان، أزمات تؤدي إلى احتمالات التدهور، أزمات تحت السيطرة، أزمات يتوفر الوقت الكافي لمعالجتها، أزمات يوجد بدائل مختلفة لحلها.
5- الموضوع (محور التركيز): أزمات مادية، أزمات معنوية، أزمات مادية ومعنوية.
6- المستوى: أزمات دولية، أزمـات إقليميـة، أزمـات محليـة، أزمـات جماعات، أزمات أفراد.

7- الشمول: أزمات عادية، وأزمات جزئية.
8- التركيب والهيكلية: وأزمات معقدة، أزمات بسيطة.
9- المدة: أزمات قصيرة، وأزمات متوسطة، وأزمات طويلة.
10- السبب/ المسبب: أزمات طبيعية، وأزمات من صنع الإنسان.
11- المهنة: أزمة صيادلة، وأزمة مهندسين، وأزمة أطباء.
12- المجال: أزمة سياسية، وأزمة اقتصادية، وأزمة عسكرية.
13- القطاع/النشاط: عام، وخاص، ومشترك.
14- الأداء السلوكي: زاحفة، وفجائية، وعنيفة، وصريحة علنية، وضمنية مستقرة.
15- القدرة على التحكم: يمكن التنبؤ والتحكم فيها نسبياً، لا يمكن التنبؤ بها، يمكن التأثير في حجمها وأثارها فقط (فتحي،2001).

6.2 دورة حياة الأزمة(Crisis Life Cycle).

من خلال دراسة الأزمات، نلاحظ التشابه من حيث دورة الحياة مع النموذج البيولوجي للكائن الحي، ومن خلال التتابع عبر المراحل المتعددة لدورة حياة الأزمة والمتمثلة بمرحلة الميلاد ، النمو، النضوج، ثم الفناء، ومن خلال هذه المراحل، يمكن التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة منها، حيث من الممكن ان لا تصل الأزمة إلى مرحلة متقدمة إذا تم اتخاذ الاحتياطات اللازمة من قبل الإدارة في الوقت المناسب، وبالتالي تجنب الآثار السلبية للأزمات أو حتى تجنب حدوثها،علماً بأن دورة حياة الأزمة تمر في المراحل الخمسة الآتية:(الهواري،1998).

1- مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة، تبدأ الأزمة بالظهور لأول مرة على شكل إحساس مبهم من خلال وجود شيء بالأفق، ويشير إلى وجود خطر قادم، وهذا الخطر غير محدد المعالم ،أو الحجم ،أوالمدى الذي سيحققه بسبب غياب كثير من المعلومات حول الأسباب، والمجالات التي ستخضع لها، ويكون لإدراك متخذ القرار، دور فعال للتعامل مع الأزمة في هذه المرحلة من خلال الخبرة وما يتوفر من معلومات.

2-مرحلة النمو والاتساع:

نتيجة لعدم انتباه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد تنمو هذه الأزمة وتتسع ويدعمها في هذه المرحلة:

أ- مدعمات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة.

ب- مدعمات خارجية استقطبتها الأزمة معها.

ونتيجة لتعاظم الضغط لا يستطيع متخذ القرار ان ينكر وجود أزمة، وذلك بسبب تزايد هذا الضغط يوم بعد يوم وامتداد تأثيره على أفراد، أو من المحتمل التأثير على أفراد آخرين .مما يؤدي إلى إعلام متخذ القرار بوجود أزمة ويطالب بالتدخل قبل ان تستفحل وتصل إلى قمة نضوجها وعنفها ،وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من اجل افقاد الأزمة المدعمات وعلى النحو اللآتي:

أ- تحيد وعزل المدعمات الخارجية للازمة من خلال الاستقطاب لها او خلق تعارض المصالح بينها.

ب- العمل على إيقاف نمو الأزمة عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح لها بالتطور من خلال استقطاب المدعمات الذاتية التي حركت الأزمة.

3-مرحلة النضوج:

نادراً ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة وان حدثت يكون متخذ القـرار علـى درجة كبيرة من قلة الخبرة، وعدم الشفافية، والاستبدادية، ونتيجة لذلك، تزداد القوى المتفاعلة، ويتم تدعيم الأزمة بقوى تدميرية بسبب المناخ المناسب لها، وبذلك تصل الأزمة إلـى أقصى قوتها وعنفهـا ويصبـح الصدام لا مفر منه.(الخضيري،1990)

4-مرحلة الانحسار والتقلص:

يؤدي التصادم إلى التقليل من قوة الدفع للازمة، ومن ثم تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص، وفي هذه المرحلة، تصبح الأزمات كأمواج البحر متتالية، حيث ينتج عنها عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان الإداري.

5-مرحلة الاختفاء:

تصل الأزمة في هذه المرحلة إلى تلاشي مظاهرها ويختفي وجودها، معطيه بذلك الفرصة للكيان الإداري لإعادة البناء واستخلاص الدروس ويصور الشكل الآتي دورة حياة معظم الأزمات.

قمة نضوج الأزمة
نمو واتساع الأزمة
انحصار الأزمة
اختفاء الأزمة
ميلاد الأزمة
الزمن

شكل رقم (1)

مراحل الأزمة، المصدر: الهواري، 1998

كما قسم فنك(Fink, 1986) مراحل الأزمة على النحو الآتي:

1- مرحلة الإنذار
2- مرحلة التأزم
3- مرحلة الإدمان
4- مرحلة الحـل

وفي تصنيف آخر لمراحل الأزمة (الرازم، 1995).

1- مرحلة الصدمة: وهي المرحلة التي تؤدي إلى الشعور بعدم التصديق بوجود أزمة أي إنكار ما يحدث.

2- مرحلة التراجع: وفي هذه المرحلة يتم التركيز على الأعمال اليومية الاعتيادية مع وجود المؤشرات الدالة على شئ من عدم الاستقرار.
3- مرحلة الاعتراف: وفي هذه المرحلة يتم إدراك الأزمة واستيعاب آثارها.
4- مرحلة التسوية أو التأقلم: يتم استخدام المتاح من الموارد للتأثير على الأزمة وإذا لم يتوفر عنصر المرونة واليقظة فسوف تكون النتائج مدمرة للكيان الإداري.

7.2 الآثار السلبية والايجابية للأزمات:

أولاً: الآثار السلبية:

1- تؤدي الأزمة إلى حالة من التوتر خلال فترة قصيرة مما يؤدي إلى حدوث ردود فعل غير متناسقة واتخاذ قرارات لا تتسم بالرشد أو الموضوعية (عبدا ، 1995).
2- تخلق الأزمات مسئوليات لا نهاية لها للمنظمات، لذا فإن تقدير تكلفة الأضرار الناجمة عنها من المستحيل حسابها بدقة(عليوه، 1997).
3- تؤدي الأزمات إلى القلق، والفزع مما ينشأ عنها الارهاق النفسي، والبدني للعاملين. (عبدا ،1995).
4- تقود الأزمة الى الخوف والرعب والضغط بين العاملين مما يؤثر في عواطفهم وعلى قدراتهم في اتخاذ القرارات والتي تؤدي إلى تصرفات غير عقلانية خالية من التحكم(Willim, 1986).
5- تهدد الأزمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي بنيت عليها في الظروف العادية أو فقدانها لمعناها بحجم الأزمة وبالتالي تؤدي إلى زعزعة رسالة المنظمة(العبادله،:2002).
6- توقع الخسارة من قبل المنظمة والمساهمين (Coombs , 2004).
7- إن الأزمة قد تمتد إلى جوانب غير متوقعة وامتداد التأثير السلبي لإطراف جدد(Cynthia ,2005).

8- تؤدي الأزمة الى رفع نسبة أعمال التأمين لهذه المنظمات مثل شركات الطيران(Flottau , 2005).

ثانياً: الآثار الايجابية:

1- إن الأزمات عادة ما تشكل نقاط تحول في حياة المنظمة حيث أنها تعمل كفرصة لصقل القدرات، كما أنها تعمل على زيادة قدرة المنظمة وفعاليتها في التعامل مع القضايا المهمة.

2- تعطي الأزمة فرصة للمسؤوليين الأذكياء في استغلال هذه الأزمات لصالح تجديد المنظمة وتظهر الاكفياء الذين يستطيعون التعامل في ظروف صعبة(عبدا ، 1995)

3- تساعد الأزمة في بعض الأحيان أصحاب القرار في إحداث تغيير في الاستراتيجيات القديمة إلى اتجاهات جديدة كيفما تقتضي الحاجة في المستقبل(Raily.1987).

4- تؤدي الأزمة إلى اكتشاف بعض مزايا العمل الجماعي وعيوب العمل الفردي غير المنسق أثناء مواجهة الأزمات(العبادله،2002).

إن تحقيق هذه الآثار الايجابية يتم من خلال التخطيط المسبق والاستعداد لمواجهة الأزمات وتوفر عنصر الشفافية مما يجعل الكيان الإداري أكثر ذكاء واصلب عوداً في مجال عملها لمواجهة الأزمات وجني الآثار الايجابية.

8.2 نظام إدارة الأزمات:

يوجد نظام يتم إتباعه من قبل المنظمات على اختلاف مجالات عملها للتعامل مع الأزمات التي تحدث أو من المحتمل حدوثها وهذا النظام يتكون من خمس مراحل على النحو الآتي:(Person & Rondinelli, 1998).

1- الإنذار المبكر:(Early Warning).

أن لكل أزمة، مقدمات أو إشارات تنبئ باحتمال وقوعها، وهذا الخطر القادم يمر بمراحل متعددة قبل ظهوره، حيث لا تظهر هذه الأعراض، أو

الإشارات، دفعة واحدة ، ولكن وجودها مدعاة للاهتمام، وبالإضافة لذلك فإن لكل أزمة، إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة، وعليه فإن إحدى الوظائف الهامة لإدارة الأزمات، هي الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتعقبها وتحليلها وهذه الإشارات قد تكون إشارات سلوكية أو تنظيمية.

أ- الإشارة السلوكية: مثل عدم التعاون بين الأفراد، وغياب الالتزام والمسؤولية، الشكوى الداخلية المتزايدة، والشعور بالخوف، والغياب والتأخير المتزايدان، وعدم الانضباط والانحلال، شكوى العملاء.

ب- أما الإشارات التنظيمية فتتمثل: بـ القصور في المعلومات، وتداخل الاختصاصات، وقصور نظم الاتصال، والمقاومة الشديدة للتغير، وانخفاض الروح المعنوية، وعدم فهم العاملين لطبيعة أعمالهم، وتجاهل العوامل النفسية في بيئة العمل.

2- مرحلة الاستعداد والوقاية (Prevention).

الهدف من هذه المرحلة السعي بالامكانات المادية والبشرية المتوفرة ووقف التدهور وتقليل الخسائر ما أمكن وتأمين حماية العناصر الأخرى المكونة للتنظيم ومنع استغلالها من أطراف خارجية أو داخلية في التنظيم.

3- مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:

تكون هذه المرحلة نتيجة عدم اتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب وكل ما يستطيع المسؤول أن يفعله هو حصر الأضرار الناجمة والاستعداد لأيام أفضل.

4- مرحلة استعادة النشاط:

وذلك من خلال مباشرة الكيان الإداري لأعماله واستعادة التوازن من خلال تنفيذ برامج جاهزة سبق اختيارها.

5- مرحلة التعلم:

وهي المرحلة الأخيرة وتتمثل في التعلم مما حدث وتقييم الوضع الحالي من اجل الوقوف على نقاط القوة والارتقاء بها والوقوف على نقاط الضعف وتجنبها.

كما قدم (الخضيري،1990) مراحل المنهج التكاملي للتعامل مع الأزمات كما يلي:

1- مرحلة الاختراق لجدار الأزمة

2- مرحلة التمركز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها.

3- مرحلة توسع قاعدة التعامل ومد جسور مجالات الاختيار

4- مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها ودفعها بعيداً عن أماكن السيطرة.

5- مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة إلى المجالات الأخرى.

كما قدم هال(Hale،2005) نظام إدارة الأزمات والذي يتمثل بـ

أ- مرحلة الرقابة

ب- مرحلة الاستجابة

ج- مرحلة اعادة النشاط

واظهرت الدراسة ان مرحلة الاستجابة هي المرحلة الحرجة التي عندها يقوم مديري الازمات باتخاذ القرارات التي من شأنها ان تنقذ الحياة وتخفف من الاثار الازموية.

9.2 المتطلبات الإدارية اللازمة للتعامل مع الأزمات:

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وتوفير امكانية التصرف المنظم، وحرية التصرف وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل مع الأزمات وتطرق فيها (Ludwig.2005) إلى كيفية الإعداد لمواجهة أزمة ويتم ذلك من خلال الأتي:

1- إعداد فريق ازموي لمواجهة الإحداث

2- بناء سيناريوهات لأزمة محتملة

3- بناء شبكة معلومات إضافية

4- بناء علاقات على أساس من الثقة والاحترام المتبادل

5- اعداد برامج تثقيفية حول الأزمة

6- تحديد مسؤول لإدارة الأزمة

7- التخطيط المسبق

8- الشفافية من خلال التعامل الواضح والحوار والمواجهة وكذلك اختيار العاملين على أسس موضوعية.

فقد أشارت(Cynthia, 2005) إلى أن أفضل طرق إدارة الأزمات تتمثل بالاستعداد والتجهيز للأزمات المحتملة والتي تتطلب بناء سيناريو او رؤية للأزمات المحتملة من اجل مقاومة الضغوط.

فقد أشار (Hale،2005) إلى أن أفضل طرق إدارة الأزمات تتمثل بـ الملاحظة، التحليل، الاختيار، ثم المحاكاة(أي وضع سيناريو).

وقد اشار ليتون(Layton،2005) الى ان الأحداث المأساوية في آسيا (تسونامي) قد أظهرت بشكل كبير الحاجة للتركيز على أن صناعة السياحة يجب أن يكون لديها إجراءات حل الأزمات التي تتمثل في (توفر نظام بديل ملائم يساعد على حل الأزمات) وهذا النظام يجب أن يتم الموافقة عليه من قبل الإدارة العليا وان يعد بشكل ملائم حيث سيزيد من فرصة إنقاذ الأرواح وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة.ومن المتطلبات الادارية الازمة للتعامل مع الازمات هي:

أ- التخطيط المسبق:

وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية الكفيلة بمواجهة أية أحداث غير متوقعة أو مفاجئة تعوق سير العمليات الحيوية، أي التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى ومن الذي سيقوم به ،حيث يكون التخطيط مرتبط بتصورات وأوضاع مستقبلية من خلال رسم سيناريو للموقف المحتمل ومعالجته بنجاح كبير(الخضيري،2001).

وعملية التخطيط يجب أن تبنى على أسس واعتبارات تحقق لها النجاح في تحقيق الهدف المنشود منها ولكي يتحقق ذلك لا بد من

1- تقييم أداء المنظمة من أقسام وأفراد ومعدات للوقوف على نقاط الضعف التي تؤثر سلبياً على الأداء وتعوق تحقيق أهداف المنظمة.

2- تحديد الموارد والإمكانيات والقدرات الحقيقية المتوفرة(زيدان،2003).

ومن الدوافع المهمة والرئيسية التي تستدعي استخدام التخطيط المسبق على مختلف المستويات ولجميع المجالات هي الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة وأهمها:

1- البيئة الاقتصادية: تتصف البيئة الاقتصادية بالديناميكية كنتيجة طبيعية للاكتشافات العديدة لمصادر الثروات الطبيعية بالإضافة إلى ظروف العرض والطلب والدورات الاقتصادية مما يوجب الداعي للتخطيط المسبق ورسم السياسة وتحديد الإجراءات لمقابلة هذه التغيرات.

2- البيئة الاجتماعية: وذلك من حيث ديمغرافية تركيب السكان وتوزيعهم وعلاقتهم المتبادلة مع بعضهم البعض على اعتبارات العادات، والتقاليد والاتجاهات، ومستويات الدخول والقدرات الشرائية، مما يستوجب التخطيط لمقابلة كل ذلك.

3- التغيرات البيئية الخاصة بالسياسة والقوانين التي تصدرها الدولة لتنظيم المعاملات والتعاملات محلياً وخارجياً من فرض الضرائب، وتحديد وتعويم الأسعار، وأسعار الفائدة والائتمان.

4- التغيرات التكنولوجية: وهي من أصعب التغيرات والظروف التي تواجه المنظمات بسبب شدة سرعتها في التغيير والتعديل مما يتطلب درجة عالية من التنبؤ بالظروف المستقبلية للمتغيرات التكنولوجية ولهذا فإن هذه التغيرات والظروف تتطلب من القيادة الإدارية التعامل معها بما يكفل الانسجام والتنسيق ولا يكون ذلك إلا إذا كانت هناك دراسة قائمة على منهجية التخطيط المسبق. (الجيوسي، وجاد ا ،2000)

أظهرت دراسة رفلي(Wrigly,David. 2004) أهمية التخطيط المسبق للإحداث المتوقعة، ويشير الباحث، إلى انه ونتيجة لعدم التنبؤ بأحداث 11/سبتمبر، فقد تمخض عنها أثار ضخمة.

كما أكد كروكال(Crookal,2004) على أهمية التخطيط المسبق، من خلال بناء سيناريوهات للإحداث المحتملة، الأمر الذي يزيد الفرصة، أمام الجمهور الداخلي للمنظمة، وإعطاءه خبرة بالأزمات، والتي ربما لم يتمكنوا من اكتسابها لو لم تحدث هذه الأزمة، وهذه الأساليب تحث متخذي القرار، والأفراد المتوقع تعاملهم مع الأزمة على أن يكونوا أكثر مرونة، وهذا بالطبع يساعد على التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.

ب- التنسيق:

يتم التنسيق من خلال توافق وتكامل الجهود المبذولة لإدارة الأزمة من اجل ضمان التدخل الكفء في الأزمات خصوصاً إن الأزمات تحتاج إلى جهود جماعية مما يؤدي إلى تعارض وازدواجية. ومن خلال التنسيق، يتم التخاص من هذه العقبة عن طريق، تحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال والواجبات لكل منهم ومن الذي سيساعدهم، والسبل المحددة للاتصال وإمكانية المواجهة بالشكل الذي يكفل السيطرة على الموقف. (عليوه، 1997)

وترجع أهمية التنسيق إلى، كبر حجم المنظمات والمهام وتعددها وتنوعها، بحيث أصبحت تشتمل على عدد كبير من الوحدات الإدارية التي تقوم بتلك المهام، حيث تقوم كل وحدة من هذه الوحدات، بأنواع متعددة من الأنشطة، بعضها قد يكون شبه مستقل عن الأنظمة التي تقوم بها الوحدات الإدارية الأخرى، وبعضها قد يتداخل مع أنشطة الوحدات الإدارية الأخرى. لذلك تبرز أهمية التنسيق بين الأنشطة التي تقوم بها مختلف أجزاء المنظمة، كما تبرز أهمية التنسيق كذلك بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى في البيئة ، وذلك نتيجة تزايد عدد هذه المنظمات.

ونتيجة للتنسيق يتحقق العديد من الفوائد.

1- تجنب التكرار والازدواجية فعن طريق التنسيق تستطيع كل وحدة إدارية من وحدات المنظمة أو المنظمات الأخرى التي تتعامل مع الأزمات أن تتعرف على ما تقوم به الوحدات الأخرى وبذلك تتجنب التكرار أو الازدواجية فيما تقوم به من أنشطة.كذلك يمنع العديد من المنظمات المختلفة التي تتعامل مع الأزمات من القيام بنفس العمل، أو يوكلها

لمنظمة ما ويوكل للمنظمات الأخرى أعمال أخرى مختلفة الأمر الذي يقلل من الجهد، وما كان هذا ليتحقق لولا التنسيق.

2- التنسيق يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر من الوقت والجهد والنفقات.
3- تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة التي تتعامل مع الأزمة داخل المنظمة أو خارجها وربطها بعضها ببعض في عملية توافقية لتحقيق الأهداف.
4- منع المشكلات الإدارية التي قد تحدث نتيجة عدم ممارسة التنسيق في الوحدات التي تتعامل مع الأزمة داخل المنظمة، أو مع الوحدات الأخرى خارج المنظمة، وذلك بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة والقضاء على المعوقات التي تعترض طريق الأنشطة. (كشك،1999)

ويؤكد هويت(Howitt,2004)على أهمية التنسيق حيث يرى ان إدارة الأزمة تتطلب التنسيق ما بين المختصين والوكالات، الهيئات القضائية والحكومية، كما أن الطريقة المثلى لحماية الجمهور.

والطواقم الطبية الطارئه التي تتعامل مع مختلف الحالات الازموية والطارئه يتطلب من المسؤولين توفر التنسيق والاتصال الفعال بين الحكومة والجمهور.

ج - الشفافية:

تُعد الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة والتي يتوجب على الإدارة الواعية ضرورة الأخذ بها، وذلك لما تحققه من إسهامات ايجابية للتنظيم والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات والأزمات والمتغيرات المحيطة .
وتعرف الشفافية بأنها تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها،واستقرارها، وانسجامها مع بعضها ،وموضوعيتها ووضوح لغتها ،ومرونتها وتطورها، وفقاً للتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات، والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع.(خرابشه،1997)

من هنا يتضح أهمية الدور الذي تلعبه الشفافية كمفهـوم إداري يـساعد علـى الارتقاء بمستوى الإدارة والأداء، وتظهر اهمية الشفافية مـن خـلال المـساهمات الآتية(اللوزي،2002).

1- تحقيق المصلحة العامة لان غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات والأنظمة يعتبر سبباً رئيسياً للاجتهادات الشخصية والأحداث الأزموية وبشكل لا يخدم الصالح العام.
2- توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله خاصة ان وجود الأنظمة يعتبر من الأشياء المهمة غير أن عدم وضوح بنود هذه الأنظمة يؤدي إلى ظهور بعض أشكال الفساد الإداري الامر الذي يؤدي الى ظروف ازموية قد تعصف بالتنظيم.
3- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة ذلك ان عدم المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح ومواكبة المستجدات العصرية في بيئات الأعمال يترتب عليه اتخاذ قرارات سريعة وغير سليمة الأمر الذي يعرض العمليات الإدارية للأزمات والتحديات لذلك فلا بد من وجود الشفافية.
4- إزالة العوائق الروتينية حيث تساعد الشفافية، على إزالة العوائق الروتينية في الأنظمة، والقوانين، وتعمل على تبسيط الإجراءات وزيادة كفاءتها والعمل على توضيح خطوط السلطة، من خلال وضوح الاتصالات الإدارية وإحداث إدارات واضحة وسهلة تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة قادرة على مواجهة التحديات والأزمات.

كما ويؤكد ليدوج(Ludwig,2005) على أهمية الشفافية وما ينتج عنها من ايجابيات مثل إيجاد الثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهور المتعاملين معها مما يحول دون وقوع الأزمات او يحد من وطأتها ويتم ذلك من خلال القيام بأعمال واضحة عن طريق الحوار والمواجهة وإتباع سياسات موضوعية لاختيار العاملين كما ويظهر دور البرامج التثقيفية للمتعاملين مع المنظمة حيث يسهم ذلك في توفير الحماية للمنظمة وقت حدوث الأزمات.

وهذا يتطلب تنفيذ الأمور الآتية:

أ- وضوح الأنظمة والإجراءات والتعليمات.

ب- اعتماد سياسات موضوعية في اختيار العاملين،(خرابشه،1997).

ج- اعتماد سجل تقييم الأداء كمراجعة عند تعبئة التقارير السنوية.

د- عدم كبت الأزمة

ه- عدم المبالغة في عرض الحقائق على المعنيين

و- تجنب تعقيد الإجراءات والحد من الفساد والالتفاف على الأنظمة والنزاهة في التنفيذ (اللوزي، 2002)

10.2 معوقات إدارة الأزمات:

تواجه إدارة الأزمات العديد من المعوقات، والتي تحول دون تحقيق أهدافها، علماً أن هذه المعوقات عديدة ويصعب حصرها، وفي هذا الصدد فقد أشارت دراسة (Cynthia,2005)، حول إدارة الأزمات الفعالة إلى أهم المعوقات لإدارة الأزمات والمتمثلة، في إنكار وجود أزمة، وكذلك النقص أو الحاجة لتصور احتمال حدوث أزمة.

وفي هذه الدراسة سيتم تناول المعوقات الأكثر شيوعاً في إدارة الأزمات والتي يجب على المنظمات أن تعمل على تذليلها من اجل تحقيق ما تسعى إليه .

وهذه المعوقات تتجلى فيما يلي:

1- المعوقات التنظيمية(Organization Obstacles):

وهي المعوقات المتعلقة بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم وتتمثل بما يلي:

أ عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات

ب تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمات

ج نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات.

د نقص البرامج التدريبية

ه عدم تحديد المسؤوليات بدقة.

2- المعوقات الإنسانية(Human nature obstacles):(عباس2004).

وهي تلك المعوقات المتعلقة بالأفراد والعاملين بسبب ما يحملوه من قيم وثقافة واتجاهات ضمن بيئة العمل وتتمثل بما يلي:

أ- عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين.

ب- عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين

ج- عدم القيام بتنمية قدرات العاملين على تحمل الضغوط .

د- افتقار الفريق الأزموي الى المؤهلات العلمية المناسبة.

ه- وجود قصور في فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الأزمات .

3- معوقات المعلومات والاتصالات :(Communication & Information Obstacles) وهي تلك المعوقات المتعلقة بتوفير المعلومات ونقلها بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري حيث أظهرت دراسة (Reynolds,2005) دور الاتصال في الأزمة من خلال إتباع نظم الاتصال في جميع مراحل الأزمة ويتم ذلك من خلال تحديد نوعية الاتصال المستخدم وتحديد حالات عدم التأكد أو الغموض واستخدام الاتصال الملائم والملازم مما يساعد الإدارة في تجاوز الأحداث المعقدة.

كما ويؤكد موسزينسكي(Moszynski,2005) على أهمية المعلومات والاتصال خلال الأزمات اذ ظهر ذلك من خلال أحداث تسو نامي حيث ان الاستجابة من قبل السياسيين لتقديم المساعدات لا تتم إلا في حالة ان يشاهدوا حجم ومستوى المعاناة والتي تتطلب منهم الاستجابة لها ولهذا الأمر يتطلب تغطية ونقل المعلومات حول الآثار السلبية للازمة حتى تصل كافة المستويات السياسية منها والاجتماعية.

كما وتتمثل معوقات المعلومات والاتصالات في :(عباس،2004).

أ- عدم توفر نظام متطور لإمداد العملاء بالمعلومات.

ب- عدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال.

ج- عدم القيام بتحديد موضوع وفكرة الرسالة المطلوب توصيلها إلى الجمهور الخارجي

د- قيام المنظمة بعرض المعلومات بشكل مبالغ فيه.

هـ- تجاهل المنظمات للمعلومات الثانوية.

و- احتكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالأزمات في مراكز وجهات معينة وعدم إطلاع الآخرين عليها.

2. 2 الدراسات السابقة :

الدراسات العربية:

قام (سبتي،2002) بدراسة بعنوان " إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني " دراسة ميدانية من منظور المديرين"، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية، وأنواع الأزمات التي تواجهها، وأثر هذه الأزمات على مستويات الجاهزية. وقد توصلت الدراسة، إلى أن المنظمات الصناعية محل البحث تتأثر بالأزمات الخارجية أكثر من تأثرها بالأزمات الداخلية، ويوجد تفوق جزئي للميل الوقائي في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات الصناعية على الميل العلاجي، وعلى ضوء النتائج، أوصت الدراسة إلى إنشاء فرق عمل والاهتمام بالموارد البشرية من خلال توفير الدعم والتحفيز اللازمين.

قام (العبادلة،2002) بدراسة " معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أصناف المعوقات التي تصادف الإدارة المعنية بمواجهة الأزمات في قطاع المياه في الأردن،وأيضاً معرفة تأثير هذه الأزمات في هذا القطاع. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن تأثير الأزمات في قطاع المياه كان مرتفعاً حيث تم ترتيب العوامل ذات التأثير في

قطاع المياه حسب قوة تأثيرها على النحو التالي: تلوث مصادر المياه،شح المياه في الصيف،الإسراف في استخدام المياه،الزيادة غير المنتظمة في الرقعة الزراعية،كلفة تزويد المواطنين بالمياه، الجفاف، العبء، ثم ضعف الكفاءات البشرية.

دراسة(المعايطه:2002)، بعنوان "أبعاد الأزمة الإدارية في المنظمة التعاونية الأردنية واستراتيجيات التعامل معها خلال الفترة (1986-1997) دراسة ميدانية تحليلية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات التي تعرضت لها المنظمة التعاونية وشدة تأثير تلك الأزمات وأثارها عليها وكذلك تحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي أدت إلى نشوء تلك الأزمات فيها . خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها تعرض المنظمة التعاونية الأردنية للازمات الداخلية والخارجية معاً. إلا أن شدة تأثير وآثار الأزمات الداخلية، تفوق شدة آثار الأزمات الخارجية، كما ان المنظمة التعاونية الأردنية تفتقر لوجود نظام لإدارة الأزمة يساعد على مواجهة الأزمة والتعامل معها بكفاءة.

دراسة(الزواهرة:2001)العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات.(دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثر العوامل

(العوامل الفنية، العوامل التنظيمية، العوامل الاقتصادية، المـوارد المتاحـة، فريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح) في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية (الملكية الأردنية).

دراسة (الأعرجي والدقامسة،2000) "إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلف- منفردة ومتجمعة- في أمانة عمان الكبرى في الاردن وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها من بعض وقد خلصت الدراسة إلى أنه يتوفر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى من حيث توفر العناصر الأساسية مع وجود خلل (محدودية توازن)

في نظام إدارة الأزمات وتتم تقديم بعض التوصيات ومنها العمل على تحقيق التوازن في إدارة الأزمات من خلال تفعيل أو زيادة العناصر الأساسية والعناية بالتدريب الإداري الهادف لتنمية وتأصيل المهارات الإدارية والحرص على التعلم والاستفادة من العبر والدروس المستفادة من الأزمات السابقة التي تم مواجهتها.

دراسة(الأعرجي،1999) "إدارة الأزمات بين(الوقائية والعلاجية)، دراسة مسحية في المصارف الأردنية، هدفت إلى التعرف على طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية الوظيفية (وقائية أوعلاجية) للعاملين اتجاه الأزمات والتعرف على مستويات (الجاهزية) للتعامل مع الأزمات أظهرت الدراسة أن هناك تقارب بين مستويات الميول الوقائية ومستويات الميول العلاجية في التعامل مع الأزمات في المصارف المبحوثة مع وجود تفوق جزئي للميل الوقائي، اوصت الدراسة إلى الحاجة لبلورة برامج تدريبية تهدف بالدرجة الأولى لنوعية الموظفين المعنيين حول سلبيات المعوقات الشخصية وآثارها المحتملة،وتظهر هذه الحاجة واضحة بالنسبة للمعوقات (العلاجية).

دراسة (جبر،1999) " إدارة الأزمات نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني "هدفت إلى تحديد مفهوم الأزمة وعناصرها من خلال استعراض نموذجين لإدارة الأزمات هما النموذج الإسلامي والنموذج الياباني، للوقوف على الكيفية التي يتم بها معالجة الأزمات.

وقد خلصت الدراسة إلى أن القرآن الكريم والسنة النبوية وأفعال الصحابة لها دوراً مميزاً في مواجهة الأزمات وأن النموذج الإسلامي في إدارة الأزمات يستمد قواعده وأحكامه من القرآن الكريم وأقوال وأفعال الرسول صلى ا عليه وسلم، في حين أن النموذج الياباني لم يكن للدين إلا دوراً هامشياً ويستخدم الاستشارة في حل الأزمات.

دراسة(الشبخ،1999) " إدارة الأزمات في الفقه الإداري الإسلامي" هدفت إلى الاسترشاد بدروس من التاريخ في كيفية حل الأزمات وذكر عدد من الكتاب المسلمين الذين تناولوا الأزمات من أمثال المقريزي والأسدي.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن اختيار القيادات الصالحة وكذلك تشكيل فرق العمل يترك بعداً علاجياً للأزمات.

وفي دراسة قام بها (شحادة،1998)،" نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة" وقد أجريت الدراسة على ثلاث مستشفيات تم اختيارها عشوائياً في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية حيث هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم الأزمة وتحديد مراحل تطورها وطبيعة أصنافها.

توصلت الدراسة إلى تقديم تحليل موضوعي للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي تشكل دوافع لحدوث الأزمة المتمثلة في حالة افتراض التوقف عن العمل من جانب مستوى الهيئة الطبية في تلك المستشفيات المبحوثة.توصلت الدراسة إلى أن معالجة الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمة هو الخيار الأنسب للتغلب على الأزمة واحتوائها أن تأثير العوامل الاقتصادية يتفوق على كل من تأثير العوامل الاجتماعية والعوامل الإدارية في التسبب في حدوث الأزمات.

دراسة(السيد،1997)" تأثير ثقافة المنظمة على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها في قطاع التشييد والتعمير "في الجمهورية العربية المصرية حيث هدفت إلى تحديد العلاقة بين خصائص المنظمة (العوامل العاطفية،العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين،مشاركة العاملين،مدى التحفظ في عرض المشاكل ثم التفاعل بين الإدارة والعاملين) من جهة وبين استعداد المنظمة، للأزمات من جهة أخرى.

خلصت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة التي تتسم بخصائص العلاقات الشخصية ومشاركة العاملين وتمكنهم من السلطة وعدم التحفظ في عرض المشاكل تؤثر تأثيراً سلبياً على الاستعداد للأزمات المختلفة والقدرة على مواجهتها والتعامل معها.

كما أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود علاقة ارتباط قوية بين الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها في شركات قطاع التشييد والتعمير.

دراسة(شريف:1996)،"التنبؤ بالمخاطر والأزمات دراسة تطبيقية في الصناعات المصرية"، هدفت إلى التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة التي تواجهها عدد من المنظمات الصغرى والكبرى التي شملتها الدراسة وأسلوب إدارة الأزمات فيها.

بينت الدراسة وجود أكثر من ثمانين نوعاً مختلفاً من المخاطر والأزمات يمكن أن تواجه تلك المنظمات.

توصلت الدراسة إلى انه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين الشركات الكبرى، والصغرى في إدارة الأزمات ، وايضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أسلوب المدير في إدارة الأزمات ترجع لاختلاف تخصصاتهم. أوصت الدراسة إلى الاهتمام بعدد من المتغيرات البيئية التي يجب ملاحظتها بصورة مستمرة لرصد أية تغيرات تحصل يمكن أن تولد أزمات.

دراسة (عبدا ،1995) " إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني:دراسة تطبيقية " هدفت إلى معرفة أنواع الأزمات التي تواجه المصارف العاملة في الأردن،وأيضاً تحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى حدوث الأزمات وكذلك شدة تأثيرها، توصلت الدراسة إلى أن المصارف العاملة في الأردن تتعرض إلى خمسة أنواع من الأزمات مرتبة حسب درجة تكرارها كما يلي :

أزمات فنية، اقتصادية داخلية، أزمات إنسانية، اجتماعية، تنظيمية داخلية، أزمات فنية اقتصادية داخلية، أزمات إنسانية اجتماعية، تنظيمية خارجية، أزمات خارجية بيئية. كما توصلت إلى أن المصارف العاملة في الأردن أكثر عرضة للأزمات الناتجة عن أسباب داخلية تنظيمية مقارنة بالأزمات الناتجة عن أسباب خارجية بيئية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة أجرها ريونالدور وأخرون(Reynolds , BarBara &- seeger 2005) والموسومة بـ(الأزمة ومخاطر اتصال الطوراىء كنموذج متكامل) هدفت إلى إظهار دور الاتصال في الأزمات من خلال وصف نموذج الاتصالK وتحديد نوعية الاتصال المستخدم في الأنشطة عبر مراحل الأزمة المختلفة، ثم تحديد حالات الغموض وعدم التأكد التي تنتاب الأزمات، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالاتصال الجيد الذي يساعد الإدارات على تجاوز الأحداث المترتبة من الأزمات.

وفي دراسة أجراها فلاوتو(Flottau, 2005) في الولايات المتحدة الامريكية وهي بعنوان "إدارة الأزمات" فقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان الآثار الاقتصادية المترتبة على الأزمات الدورية وعلى الشركات التي تتميز بيئتها بالأزموية مثل شركات الطيران، حيث شملت الدراسة 31 شركة، وأظهرت الدراسة ارتفاع نسبة أعمال التأمين بسبب أحداث11/سبتمبر مما ترتب عليه رفع أسعار التذاكر وهذا أدى إلى انخفاض عدد المسافرين، ولتجاوز ذلك لجأت الشركات إلى تقليل التكاليف الداخلية من خلال تسريح العاملين ورفع نسبة أشغال المقاعد وكانت النتيجة تجاوز الأحداث العصيبة وتحقيق أرباح وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالاتصال الجيد الذي يساعد الإدارات على تجاوز الأحداث المترتبة من الأزمات.

الدراسة التي قام بها إيفنس، وروبرتسون (Evans,, Robertson ,2001) " تقييم فعالية استراتيجيات الاتصال في ظروف الأزمات ". حيث تمت الدراسة على شركة (Rover) في بريطانيا بين عام (1997-1999) وفي هذه الفترة عانت الشركة العديد من الظروف الصعبة. وهدفت هذه الدراسة

إلى معرفة وقياس ولاء العاملين في ظل الظروف التي تواجهها. وقد توصلت الدراسة إلى أن هذا الولاء لا ينفصل عن الإطار العام للمنظمة،وكذلك بيان مدى شفافية الشركة في هذه المرحلة من خلال تقديم معلومات دقيقة وإعلام العاملين عن أية تغيرات سوف تحصل قبل وصول ذلك إلى وسائل الأعلام.

دراسة كاش ودارلينك (Kash & Darling,1998)."ادارة الازمات في قطاع الاعمال الدوليه".في الولايات المتحدة الامريكية هدفت الدراسة إلى بيان كيفية التعامل بشكل رئيسي مع التغيرات البيئية لقطاع الأعمال، وأوضحت الدراسة أن جميع الجهود المبذولة في هذا القطاع لتقليل المتغيرات البيئية فإن حدوث الأزمات أمر حتمي،

وفي هذه الدراسة تم مراجعة العديد من الأزمات في قطاع الأعمال من أجل التعرف على الأزمات وتحديد طبيعتها ومن ثم تحليل مكونات الأزمة من خلال استعراضها بشكل تخطيطي وتحديد الإجراءات الوقائية.

وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تهتم بتدريب أفرادها على الأحداث الازموية تكون ذات قدرة أكبر للسيطرة والتحكم في مواجهة الأزمات إذا حدثت فعلاً.

دراسة كوفو(Kovoo,1993) في كاليفورنيا الولايات المتحدة " مدى الاستعداد للازمات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاستعداد للتعامل مع الأزمات حيث شملت الدراسة تسع منظمات فنية في كاليفورنيا ، امريكا.

وأشارت نتائج التحليل إلى أن مدى الاستعداد كان متدنياً لعدة عوامل منها تشتت التخطيط الوقائي ومحدودية تفهم الجوانب الإنسانية .

دراسة ويلسون (Wilson,1993) في الولايات المتحدة "مدى توفر خطط لادارة الازمات". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات تطور خطط إدارة الأزمات في ثلاث جامعات عن طريق توظيف التقنيات في تلك الخطط ومدى استعداد الإدارة العليا لمواجهة تلك الأزمات . توصلت الدراسة إلى أن خطط إدارة الأزمات في تلك الجامعات لم تكن كافية بسبب محدودية حساب تأثير المعلومات والاتصالات في مراحل الأزمة.

دراسة ستادلبور(Stadlbauer,1991)، "إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية النمساوية "وقد شملت الدراسة (15) منظمة وهدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نجاح هذه المنظمات في إداراتها للازمات التي واجهتها. توصلت الدراسة إلى أن هناك اعتقاد لدى مدراء هذه المنظمات بأن القرارات الإدارية الخاطئة تؤدي في الأمد البعيد إلى أزمات تهدد بقاء المنظمة وان أهمية الأسباب الخارجية في حدوث الأزمات ضعيفة.

واجرى(Reilly,1989)دراسة حول " الاستعداد والى الجاهزية للازمات لدى البنوك التجارية" في النمسا حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين كل من (خبرة المنظمة السابقة مع الأزمات ، حجم المنظمة من جهة ودرجة الاستعداد للازمات من جهة أخرى). توصلت الدراسة الى أن الخبرة السابقة للازمات وحجم المنظمة عوامل مهمة للتنبؤ بمدى الاستعداد للازمة وأوصت الدراسة إلى أن السيطرة على المعلومات هي أكثر العوامل دلالة على الاستعداد للازمات.

وفي دراسة سيومكس(Siomkos,1989)،" حول إدارة أزمة فشل المنتج وتحديد اتجاهات المستهلكين نحو الأزمات التي تتعرض لها المنظمات في مدينة نيويورك. وتوصلت الدراسة إلى أن المستهلكين يدركون بأن المنظمات الأقل شهرة اقل نجاحاً في أدارتها للازمات مقارنة مع المنظمات المشهورة. كما توصلت الدراسة إلى أن سرعة المنظمة في التعامل مع الأزمات وكذلك إتباع تنظيم اتصال فعالة من أهم العوامل المساعدة في التقليل من الآثار الازموية.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث تناول إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية والتركيز على المتغيرات التنظيمية المختلفة التخطيط المسبق، الشفافية والتنسيق وحسب معلومات الباحث لم يتم تناول هذه المتغيرات من قبل.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية في مدى وعي العاملين بإدارة الأزمات في الأساليب الوقائية والعلاجية ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (التخطيط المسبق، التنسيق ، الشفافية) وعلاقتها في شدة تأثير الأزمات وتحديد مستويات الجاهزية، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري، والاطلاع على الدراسات السابقة اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني وذلك باستخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، وشركة مصانع الاسمنت الاردنية، وشركة الفوسفات العربية، وشركة الملح، وشركة النميرة للأملاح المختلطة).

والبالغ تعدادهم الكلي(9757) موظفاً وموظفةُ، في ضوء إحصائيات شؤون العاملين في الشركات المبحوثة حتى تاريخ 2005/2/15.ويتوزع افراد مجتمع الدراسة على الشركات التالسية:

جدول رقم (1)

الاستبانات الموزعة والمستردة في الشركات قيد البحث

اســـم الشركة	عدد الموظفين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
شركة البوتاس العربية	2252	225	185
شركة مصانع الاسمنت	2700	270	215
شركة مناجم الفوسفات	4500	450	395
شركة ملح الصافي	240	24	17
شركة النميرة للأملاح المختلطة والطين	65	6	5
المجموع الكلي	9757	975	817

3. 3 عينة الدراسة :

تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي وبنسبة (10%) إذ بلغ عدد أفراد العينة (975) موظفاً، وقد تم توزيع(975) استبانة، (ملحق رقم1)،تم استـرجاع(817) استبانة بنسبة بلغت(83.79%)، وقد تم استبعاد(31) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل(786) استبانة، شكلت ما نسبته (80.62%) من عينة الدراسة، وما نسبته(8.06%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة، حسب المتغيرات الشخصية الآتيـة: العمـــر والمؤهـــل العلمـــي، الخبـــره، الجـــنس، ويبـــين الجـــدول رقـــم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات.

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	643	%81.8
	أنثى	143	%18.2
العمر	30 سنة فأقل	88	%11.2
	31-40 سنه	324	%41.2
	41-50 سنة	215	%27.4
	51 سنة فأكثر	159	%20.2
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	107	%13.6
	دبلوم كلية مجتمع	219	%27.9
	بكالوريوس	380	%48.3
	دراسات عليا	80	%10.2
عمر المنظمة	5 سنوات فاقل	56	%7.1
	6-10 سنوات	116	%14.8
	11 سنة فأكثر	614	%78.1
الخبرات السابقة للعاملين	8 سنوات فاقل	199	%25.3
	9-16 سنة	322	%41.0
	17 سنة فأكثر	265	%33.7
حجم المنظمة	أقل من 1000	69	%8.8
	من 1000-2500	192	%24.4
	2501 موظف فأكثر	525	%66.8
يوجود وحدة خاصة بإدارة الأزمات في المنظمة	نعم	332	%42.2
	لا	454	%57.8

يوضح الجدول رقم (2) أن (81.8%) من عينة الدراسة ذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (18.2%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت الفئة العمرية(31-40) سنة أعلى نسبة، حيث كانت نسبتهم (41.2%) من عينة الدراسة ، تلاها الفئة(41-50 سنة) حيـث كانت نسبتها(27.4%) ، وهاتان الفئات تشكلان الغالبية العظمى من العـاملين فـي الشركات المبحوثة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية(50 سـنة فـأكثر) بنـسبة مقـدارها (20.2%)، أما أقل فئة عمرية فقد كانت فئة (30 سنة فأقل)، حيث كانـت نـسبتها (11.2%) من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث شكلت ما نسبته (48.3%) ، تلاهم حملة دبلوم كلية مجتمع بنسبة (27.9%)، ثم فئة حملة ثانوية عامة فما دون بنسبة (13.6%)، وأخيراً شكلت فئة حملة الدراسات العليا ما نسبته (10.2%).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد شكلت فئة (9-16 سنة) أعلى نسبة حيث بلغت

(41%) وتلاها فئة (17 سنة فأكثر) حيث شكلت ما نسبته (33.7%)، وكانت فئة (8 سنوات فأقل) هي أقل نسبة حيث شكلت (25.3%) من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير حجم المنظمة فقد شكلت فئة (2501 موظف فأكثر) أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة(66.8%) من عينة الدراسة، يليهـا الفئـة الثانيـة (1000-2500موظف) بنسبة(24.4%) من عينة الدراسة في حين جـاءت الفئـة الأولى(أقل من 1000موظف) بنسبة(8.58%) من عينة الدراسة. وفيما يخص متغير عمر المنظمة الإنتاجي فقد شكلت فئة (11 سنة فأكثر) أعلى نسبة، حيث شكلت مـا نـــسبته(78.1%) مـــن عينـــة الدراســـة، يليهـــا الفئـــة (6-10 سنوات) بنسبة(14.8%) من عينة الدراسة في حين شكلت الفئة (5 سنوات فاقل) ما نسبته(7.1%) من عينة الدراسة. وفيما يتعلق بمتغير تواجد وحدة خاصـة بإدارة الأزمات في الشركات المبحوثة، فقد دلت النتائج أن الشركات ليس لديها وحدة خاصة بإدارة الأزمات، حيث شكلت نسبة هذه الفئة(57.8%) من عينـة الدراسـة،

في حين جاءت الشركات التي لديها في المنظمة وحدة خاصة بإدارة الأزمات) مـا نسبته(42.2%) من عينة الدراسة.

3. 4 أداة الدراسة

تم تطوير وبناء استبانة لقياس مدى وعي العاملين بإدارة الأزمات في الأساليب الوقائية والعلاجية ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (التخطيط المسبق،التنسيق، الشفافية) في شدة تأثير الأزمات وتحديد مستويات الجاهزية تكونت هذه الاستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات العامة الآتية(الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرات السابقة للعاملين ، عمر المنظمة، حجم المنظمة، ومدى وجود إدارة او قسم خاص بإدارة الأزمات).

الجزء الثّاني: يحتوي هذا الجزء على(62) فقرة تغطي متغيرات الدراسة، وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بمقياس(سبتي، 2002) و(الأعرجي، 1999) و(العبادلة، 2002) و(الأعرجي والدقامسه، 2000)، حيث تقيس الفقرات من(1-13) متغير الدراسة المستقل الأول(معوقات إدارة الأزمة)، فيما تقيس الفقرات(28-42) متغير الدراسة المستقل الثاني(المتغيرات التنظيمية)، وتقيس الفقرات(18-27) (المستويات الوقائية والمستويات العلاجية)، وتقيس الفقرات(14-17) المتغير التابع الأول(شدة تأثير الأزمات)، وتقيس الفقرات(43-62) المتغير التابع الثاني(مستويات الجاهزية) وصنفت الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق بدرجة عالية جداً، تنطبق بدرجة عالية، تنطبق بدرجة متوسطة، تنطبق بدرجة ضعيفة، وتنطبق بدرجة ضعيفة جداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من(1-5)، بحيث يدل الرقم(5)على(تنطبق بدرجة عالية جداً) والرقم(1) على(تنطبق بدرجة ضعيفة جداً). ويوضح الجدول رقم (3) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	الفقرات
المعوقات	المعوقات التنظيمية	4-1
	المعوقات الإنسانية	8-5
	معوقات المعلومات والاتصالات	13-9
المتغيرات التنظيمية	التخطيط المسبق	32-28
	التنسيق	37-33
	الشفافية	42-38
	شدة تأثير الأزمات	17-14
المستويات الوقائية	المستويات الوقائية	22-18
المستويات العلاجية	المستويات العلاجية	27-23
مستويات الجاهزية	مرحلة الإنذار المبكر	46-43
	مرحلة الاستعداد والوقاية	50-47
	مرحلة احتواء الأضرار	54-51
	مرحلة استعادة النشاط	58-55
	مرحلة التعلم	62-59

3. 1.5 صدق الأداة

للتحقق من مدى صدق محتوى الأداة تم عرض الاستبانه على(10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين الأكاديميين في جامعة مؤتة للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانه وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانه وانسجامها مع متغيرات وأبعاد الدراسة، وبعد الإطلاع على أراء المحكمين تم تعديل محتوى بعض الفقرات. وتم الأخذ بملاحظات هيئة التحكيم الواردة.

2.1.5 ثبات الأداة

تم استخراج معامل الثبات(كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقد بلغت قيمها كما يلي:

جدول رقم(4)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

رقم المتغير	أرقام الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات(كرونباخ الفا)
1	1-13	معوقات إدارة الأزمة	0.8539
2	28-42	المتغيرات التنظيمية	0.8041
3	14-17	شدة تأثير الأزمات	0.8932
4	18-27	المستويات الوقائية والعلاجية	0.8356
5	43-62	مستويات الجاهزية	0.9111
1-5	1-62	الأداة ككل	0.9376

يلاحظ من الجدول رقم(4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة ((α=0.9376) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

3. 6 اسلوب التحليل الاحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية(SPSS .10):

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار ثبات صلاحية النموذج، ولاختبار فرضيات الدراسة.

3- مصفوفة ارتباط بيرسون(Pearson's Correlation Matrix) وذلك لاختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها المستقلة والتابعة.

4- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروقات بين المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة.

3. 7 التعريفات الإجرائية :

الأزمة : هي كل موقف يحتمل أن يؤدي فيه كل تغير في الأسباب إلى تغير فجائي وحاد في النتائج.(الهواري، 1998)

الأساليب الوقائية: عمل المنظمة على تهيئة أجهزتها لتخفيف أو منع الآثار للازمة والتي قد تؤثر على بقائها واستمرارها.(زيدان، 2003)

الأساليب العلاجية: وهي الأساليب التي تستخدم من قبل أفراد المنظمة إلى التعامل مع الأزمة بعد وقوعها. (زيدان، 2003)

معوقات إدارة الأزمة: وهي تلك المتغيرات التي تعمل على عرقلة مسيرة العمل وتزيد من شدة تأثيرها، وقد تكون المعوقات :(عليوه، 1997)

أ. **معوقات تنظيمية:** وهي المتعلقة بالجوانب التنظيمية كعدم التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات.

ب. **معوقات إنسانية:** وهي المتعلقة بالأفراد مثل تلبية احتياجات العاملين وحفزهم.

ج. معوقات المعلومات والاتصال: وهي المتعلقة بعدم صحة المعلومات وتعرضها للتشوية وكذلك صعوبة في نقلها وتبادلها.

التنسيق: القدرة على تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الأقسام داخل المنظمة. (الجيوسي، جادا ، 2000)

شدة تأثير الأزمات: مدى الآثار الناجمة عن حدوث الأزمات. (الخضيري، 2001)

التخطيط المسبق:مدى القدرة على التنبؤ باحتمالية حدوث الأزمات.(الرازم، 1995)

الشفافية: تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها و موضوعيتها و وضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و الإدارية وبما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط

الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. (الخرابشة، 1997)

مستويات الجاهزية: وهي مراحل إدارة الأزمات وهي على النحو الآتي اكتشاف أشارات الإنذار ، الاستعداد والوقاية ، احتواء الأضرار والحد منها ، استعادة النشاط ، التعلم. (الخضيري، 1990)

بسم ا الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة العامة

تحية طيبة وبعد

تهدف الاستبانة للتعرف على واقع إدارة ألازمات في الـشركات الاسـتخراجية الأردنية ، وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة – بجامعـة مؤتة – لذا يرجى قراءة فقرات الاستبانة واختيار الإجابة التي تعكس الواقـع فعليـا علما ان المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

وتقبلوا فائق الاحترام .

<u>أولا</u> : المعلومات الشخصية :

ضع إشارة (**X**) في المربع المناسب : ☐

1) الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2) العمر 30 سنة فاقل ☐ 31 إلى 40 سنة ☐

41 إلى 50 سنة ☐ 51 سنة فاكثر ☐

3) الخبرة 8 سنوات فاقل ☐ 9-16 سنة ☐ 17 سنة فاكثر. ☐

4) المؤهل العلمي الدراسة الثانوية فما دون ☐ بلوم كلية مجتمع ☐ بكالوريوس ☐

دراسات عليا ☐

5) حجم المنظمة : يقاس بعدد موظفيها

أقل من 1000 ☐ من 1000- 2500 ☐ 2501 فأكثر ☐

6) عمر المنظمة 5 سنوات فاقل ☐ 6 -10 سنوات ☐ 11 سنة فاكثر ☐

7) هل يوجد في المنظمة وحدة أو قسم خاص بإدارة ألازمات نعم ☐ لا ☐

ثانيا :

المتسلسل	الفقرة	الإجابة				
		تطبق بدرجة عالية جدا	تطبق بدرجة عالية	تطبق بدرجة كتوسطة	تطبق بدرجة ضعيفة	تطبق بدرجة ضعيفة جداً
*	**المعوقات التنظيمية**					
1	لدى الشركة التي اعمل بها اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة ألازمات					
2	في الشركة التي اعمل بها أدلة الإجراءات والتعليمات المطلوبة في ظروف ألازمات غير واضحة					
3	تنزع في الشركة التي اعمل بها نحو المركزية في اتخاذ القرارات اثناء حدوث ألازمات					
4	في الشركة التي اعمل بها لا يتم تحديد طبيعة المسؤوليات بدقة أثناء حدوث ألازمات					
*	**المعوقات الإنسانية**					
5	لا تراعي الشركة التي اعمل بها البعد الاجتماعي والنفسي للعاملين عند حدوث ألازمات					
6	لا تراعي الشركة التي اعمل بها الفروق الثقافية بين العاملين عند حدوث ألازمات					
7	تقوم الشركة التي اعمل بها بتنمية القدرة على تحمل الضغوط للعاملين عند حدوث ألازمات					
8	يفتقر فريق العمل المختص بمعالجة ألازمات في الشركة التي اعمل بها إلى المؤهلات العلمية المناسبة					
*	**المعوقات – المعلومات والاتصالات**					
9	يوجد للشركة التي اعمل بها نظام متطور لإمداد العملاء بالمعلومات					
10	تقوم الشركة التي اعمل بها على تدريب فريق إدارة ألازمات على مهارات الاتصالات					
11	في الشركة التي اعمل بها يتم تحديد موضوع					

المتسلسل	الفقرة	الإجابة				
		تنطبق بدرجة عالية جداً	تنطبق بدرجة عالية	تنطبق بدرجة كتوسطة	تنطبق بدرجة ضعيفة	تنطبق بدرجة ضعيفة جداً
	وفكرة الرسالة المطلوب توصيلها إلى الجمهور الخارجي					
12	تقوم الشركة التي اعمل بها عند عرضها للمعلومات بموضوعية وعدم مبالغة					
13	يتم تجاهل المعلومات الثانوية وغير الهادفة في الشركة التي اعمل بها وقد تكون بداية لمواجهة ألازمات					
	***شدة تأثير ألازمات**					
14	لا تعاني الشركة التي اعمل بها من ضعف الكفاءات الفنية المتخصصة مما يشكل عائقا للإنتاج					
15	لا تعاني الشركة التي اعمل بها من أزمات الحصول على المواد الخام					
16	تعاني الشركة التي اعمل بها من أزمات موسمية في الطلب على المنتجات					
17	تعاني الشركة التي اعمل بها من صعوبة في الحصول على قطع الغيار					
*	**المستويات الوقائية**					
18	يوجد فهم وقناعة لدى الشركة التي اعمل بها بالأساليب الوقائية لمواجهة ألازمات					
19	يوجد فهم وقناعة لدى الإدارة العليا في الشركة التي اعمل بها بالأساليب الوقائية لمواجهة ألازمات					
20	تحقق الشركة التي اعمل بها توفيرات في التكاليف لقاء اعتمادها الأساليب الوقائية أكثر من العلاجية في التعامل مع ألازمات					
21	تقوم الشركة التي اعمل بها بالمتابعة الدورية للأساليب الوقائية وتنفيذها من قبل العاملين					
22	يوجد لدى الشركة التي اعمل بها ميل لاعتماد نهج الأساليب الوقائية					
*	**المستويات العلاجية**					
23	يوجد فهم وقناعة لدى الشركة التي اعمل بها بالأساليب العلاجية لمواجهة ألازمات					
24	يوجد فهم وقناعة لدى الإدارة العليا في الشركة التي اعمل بها بالأساليب العلاجية لمواجهة ألازمات					
25	تحقق الشركة التي اعمل بها توفيرات في التكاليف لقاء اعتمادها الأساليب العلاجية أكثر من الوقائية في التعامل مع ألازمات					
26	تقوم الشركة التي اعمل بها بالمتابعة الدورية للأساليب العلاجية وتنفيذها من قبل العاملين					
27	يوجد لدى الشركة التي اعمل بها ميل لاعتماد					

	نهج الأساليب العلاجية					
*	**التخطيط المسبق**					
28	تقوم الشركة التي اعمل بها بتدريب العاملين على سيناريوهات إدارة ألازمات المحتملة					
29	تقوم الشركة التي اعمل بها باختيار الإجراءات الوقائية لإدارة ألازمات					
30	تقوم الشركة التي اعمل بها باختيار الإجراءات العلاجية لإدارة ألازمات					
31	يوجد لدى الشركة التي اعمل بها قدرا كافيا من المرونة عند اتخاذ القرارات لمواجهة ألازمات					
32	يوجد لدى الشركة التي اعمل بها ميزانية للتجهيزات المطلوبة لإدارة ألازمات					
*	**التنسيق**					
33	تقوم الشركة التي اعمل بها بالتنسيق مع الجهات الخارجية لمواجهة ألازمات					
المتسلسل	الفقرة	الإجابة				
		تنطبق بدرجة عالية جداً	تنطبق بدرجة عالية	تنطبق بدرجة كتوسطة	تنطبق بدرجة ضعيفة	تنطبق بدرجة ضعيفة جداً
34	تقوم الشركة التي اعمل بها بدراسة ألازمات التي تعرضت لها المؤسسات الأخرى					
35	تراعي الشركة التي اعمل بها عند اتخاذ القرار في موقف الازمة الأضرار التي قد تحدث لباقي الأطراف (عمال – عملاء – شركات متعاونة)					
36	تقوم الشركة التي اعمل بها بالتنسيق مع الموارد البشرية لمواجهة ألازمات					
37	تقوم الشركة التي اعمل بها بالتنسيق مع المالية لمواجهة ألازمات					
*	**الشفافية**					
38	الأنظمة والتعليمات في الشركة التي اعمل بها تتسم بالوضوح					
39	تعتمد سياسات التوظيف على الاعتبارات الشخصية لدى الشركة التي اعمل بها					
40	إدارة الشركة التي اعمل بها تتجاهل سجل تقييم الأداء كمراجعة عند تعبئة التقارير السنوية للموظفين					
41	تتحسس إدارة الشركة التي اعمل بها من الحديث عن نواحي الأخطاء و الانحراف فيها					
42	تخشى إدارة الشركة التي اعمل بها الحديث عن نواحي الفساد فيها					
*	**مرحلة الإنذار المبكر**					
43	تهتم الشركة التي اعمل بها باكتشاف وتحليل علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لحدوث ألازمة					
44	يتم تحديد إشارات الإنذار المبكر من قبل دائرة معينة في الشركة التي اعمل بها					
45	اعتقد بإمكانية تعرض الشركة التي اعمل بها للازمات الداخلية والخارجية					

46	تعتقد الإدارة العليا في الشركة التي اعمل بها بجدوى إشارات الإنذار المبكر للكشف عن وجود أزمة					
*	**مرحلة الاستعداد والوقاية**					
47	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من ألازمات المختلفة في الشركة التي اعمل بها					
48	توجد تعليمات واضحة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع ألازمات في الشركة التي اعمل بها					
49	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد الشركة التي اعمل بها في التعامل مع ألازمات المختلفة					
50	سهولة الحصول على الكفاءات الإدارية المطلوبة عند الحاجة في الشركة التي اعمل بها					
*	**مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها**					
51	يتم الاستعانة بالتقنيات الحديثة كالحاسوب وتكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع ألازمات في الشركة التي اعمل بها					
52	في الشركة التي اعمل بها يتم توزيع المهام والصلاحيات وتحديد المسؤوليات وبفترة مناسبة عند حدوث ألازمة					
53	يوجد في الشركة التي اعمل بها قدرة وسرعة مناسبتين في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء ألازمات					
54	يوجد في الشركة التي اعمل بها تناسب قنوات الاتصال في ظروف ألازمات					
*ا	**استعادة النشاط**					
55	تبادر الشركة التي اعمل بها بتوجية رسالة وحملة إعلامية لجمهور العملاء ووسائل الإعلام حول الأضرار التي سببتها ألازمة وكيف تم التعامل معها					
56	تعمل الشركة التي اعمل بها على تخفيف أثار ألازمات وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها					
57	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة بسرعة لاستعادة النشاط					
58	يوجد في الشركة التي اعمل بها قدرة وسرعة مناسبتين في تحريك الموارد المادية والبشرية والضرورية لاستعادة النشاط					
*	**مرحلة التعلم**					
59	تستخلص الشركة التي اعمل بها بصورة فعالة الدروس والعبر من ألازمات التي واجهتها سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا					
60	تقيم الشركة التي اعمل بها فعالية خطط وبرامج إدارة ألازمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع ألازمات المستقبلية					
61	تعمل الشركة التي اعمل بها على التقييم المستمر لاستراتجيات إدارة ألازمات					

62	الشركة التي اعمل بها تدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط إدارة ألازمات المستقبلية					